

# BaRoS

Bayreuth Reports on Strategy

---

No.1 - 2010

## Erhebung Mittelständische Zeitarbeit 2010

ERGEBNISBERICHT

Christian Lehmann

Martin Ratzmann

Ricarda B. Bouncken



LEHRSTUHL  
für Strategisches Management und Organisation



UNIVERSITÄT  
BAYREUTH

ISSN

# BaRoS – Bayreuth Reports on Strategy

The Bayreuth Reports on Strategy serve to promote and to publish research findings and outstanding undergraduate work of the chair of strategic management and organization.

The studies encompass the chair's central research topics in strategy and management. They often represent preliminary stages of future papers. Readers are asked to comment or criticize the presented content.

The "Bayreuth Reports on Strategy" are chronicled on the OPUS document server at the university library: <http://opus.ub.uni-bayreuth.de/schriftenreihen.php>

© 2010 All rights reserved. No part of this work may be reproduced or translated by any means without the author's permission.

## Bayreuth Reports on Strategy

Chief-Editor:  
Academic Advisory Board:

Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken  
Prof. Dr. Jochen Pampel  
Dr. Hajo Fischer  
Andreas Rauth

### Adress:

Universität Bayreuth  
Chair of Strategic Management and Organization  
Prof. Dr. Ricarda B. Bouncken  
Prieserstraße 2  
95440 Bayreuth  
Tel: +49-921-55-4841  
Tel: +49-921-55-4842  
E-Mail: [bwlvi@uni-bayreuth.de](mailto:bwlvi@uni-bayreuth.de)

ISSN



# **Erhebung Mittelständische Zeitarbeit 2010**

## Ergebnisbericht

Christian Lehmann

Martin Ratzmann

Ricarda B. Bouncken\*

# Erhebung Mittelständische Zeitarbeit 2010 - Ergebnisbericht

---

## Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung.....	1
2. Strukturmerkmale mittelständischer Personaldienstleister .....	3
3. Zusammensetzung der Zeitarbeitnehmer .....	5
4. Qualifizierung in der Zeitarbeit .....	7
5. Wettbewerb in der Zeitarbeitsbranche.....	9
6. Zur Struktur der Entleihunternehmen.....	10
7. Strategische Orientierungen von Personaldienstleistern .....	12
8. Die Motive der Kunden .....	13
9. Personaldienstleister als Dienstleister - die Rolle der Geschäftsbeziehung .....	13
10. Fazit: Equal Pay, Qualifizierung und weiterer Forschungsbedarf.....	14

## 1. Zusammenfassung

Der Markt für Personaldienstleistungen zählt seit einigen Jahren, insbesondere seit der letzten Novellierung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) im Jahre 2004, zu den am stärksten wachsenden Branchen in Deutschland. Ende Mai 2010 waren in der Arbeitnehmerüberlassung mehr als 660.000 Personen beschäftigt. Damit sind knapp zwei Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Stellen in der Zeitarbeitsbranche zu finden, Tendenz steigend (Bundesagentur für Arbeit, Monatsberichte zur Beschäftigung, Stand: Juli 2010).

Die Entwicklungen des Krisenjahres 2009 stellten die deutschen Personaldienstleister (PDL) aufgrund des dramatischen Nachfrageeinbruchs in vielen Branchen vor gewaltige Herausforderungen. Die sich seit Jahresbeginn 2010 stark verbessernde Nachfragesituation kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass der deutsche Markt für Personaldienstleistungen vor weiteren Umbrüchen steht, die richtungsweisend für die weitere Entwicklung der Zeitarbeitsbranche sind. Dazu zählen die anhaltende Diskussion um einen Mindestlohn in der Zeitarbeit, die Debatte um die finanzielle Gleichstellung von Zeitarbeitnehmern und Stammbeschäftigten (Equal Pay) und die für 2011 anstehende Öffnung des deutschen Marktes für ausländische Personaldienstleister.

Wie können Zeitarbeitsfirmen auf diese Marktentwicklungen reagieren? Welche Strategien und unternehmerischen Zielsetzungen verfolgen sie? Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen PDL und wie kann Erfolg im Detail gefördert werden?

Antworten auf diese Fragen liefert die vorliegende Studie. Im Rahmen einer deutschlandweiten Erhebung wurden im Frühjahr 2010 Filialen deutscher Personaldienstleister zu ihren Strategien, unternommenen Weiterbildungsaktivitäten und ihrem Erfolg befragt. 346 Filialen nahmen an der Befragung teil.

Ziel der Erhebung war es, Strukturmerkmale zu erfassen, strategische Orientierungen von Personaldienstleistern zu bewerten und Einflussfaktoren des Erfolgs zu identifizieren. Damit ist unsere Studie eine der ersten Bestandsaufnahmen deutscher Personaldienstleister nach der Krise. Die Auswertung der Daten liefert zahlreiche Erkenntnisse zur Struktur von Personaldienstleistern, der Marktsituation der Zeitarbeit in Deutschland und den von Personaldienstleistern unternommenen Aktivitäten zur Qualifizierung ihrer Mitarbeiter.

Die Erhebung ist Bestandteil des BMBF-Projektes „Flex4Work“ der Universitäten Bayreuth und Greifswald. Im Zeitraum von September 2009 bis Juli 2012 erforschen Wissenschaftler verschiedener Disziplinen Einsatz, Erfolgsfaktoren, Limitationen und zukünftige Perspektiven von Flexibilisierungsinstrumenten der Arbeit mit dem Schwerpunkt Zeitarbeit.

Die Befragung erfolgte gezielt auf Filialebene, befragt wurden Filialleiter und Disponenten. Damit wurde versucht, der typischen regionalen Organisationsstruktur der Zeitarbeitsbranche Rechnung zu tragen und Verzerrungen, wie sie in anderen Studien durch die Vereinheitlichung von Unternehmen und Filiale auftreten, entgegen zu wirken.

Bei der Auswahl der Teilnehmer unserer Erhebung konzentrierten wir uns auf Filialen, die in einem der drei großen Arbeitgeberverbände der Zeitarbeitsbranche BZA, iGZ bzw. AMP organisiert sind.

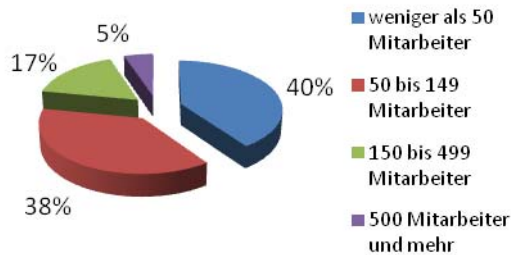
Viele kleinere Unternehmen (bis 10 Mitarbeiter) reagierten nicht auf unsere Anfrage, so dass unserer Ergebnisse in erster Linie die mittelständische Zeitarbeit repräsentieren.

Die Ergebnisse unserer Studie sind folgende:

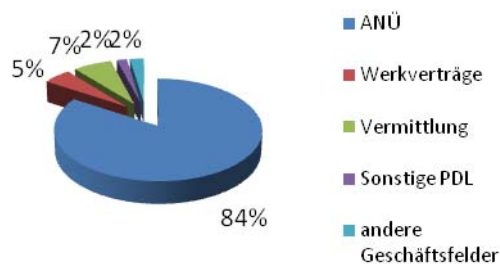
- (1) Die typische Filiale erwirtschaftet 85% ihres Umsatzes mit der Überlassung von Arbeitnehmern in einem Umkreis von selten mehr als 50 Kilometern um den eigenen Standort und beschäftigt zwischen 50 und 150 Mitarbeiter.
- (2) Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer eines Zeitarbeitnehmers liegt bei rund 12 Monaten, die durchschnittliche Verleihdauer pro Auftrag liegt zwischen sechs und neun Monaten. Mehr als jeder zehnte Mitarbeiter wechselt nach einem Einsatz zum Kunden.
- (3) Weiterbildung ist ein Stiefkind der Zeitarbeit. Arbeitnehmer werden kaum über die notwendige Einarbeitung hinaus qualifiziert.
- (4) Zeitarbeit wird in Unternehmen hauptsächlich eingesetzt, um flexibel auf Schwankungen der Personalnachfrage zu reagieren. Eine dauerhafte Senkung der Personalkosten spielt eine untergeordnete Rolle.
- (5) Personaldienstleister spezialisieren sich unterschiedlich stark auf bestimmte Branchen und/oder Berufsgruppen. Allgemein können Generalisten (viele Branchen, viele Berufe) und Spezialisten (starker Fokus auf Branchen und/oder Berufsfeldern) unterschieden werden.
- (6) Der Erfolg eines Personaldienstleisters hängt nicht nur von seiner Strategie, sondern auch von der Qualität der Geschäftsbeziehungen zu seinen Kunden ab. Partnerschaftlich agierende PDL sind überdurchschnittlich erfolgreich.

Der vorliegende Ergebnisbericht beinhaltet neben strukturellen Merkmalen der Personaldienstleister, der Zeitarbeitnehmer und der Entleihunternehmen Kennzahlen zum Umfang und der Art betrieblicher Qualifizierungsmaßnahmen und zeigt Hemmnisse der Qualifizierung auf. Anschließend werden mögliche Strategien von Personaldienstleistern und deren Erfolg näher betrachtet, Einsatzmotive aus Kundensicht und die Bedeutung der Geschäftsbeziehung werden untersucht. Abschließend erfolgt ein Ausblick auf zukünftig relevante Fragestellungen für die Zeitarbeit.

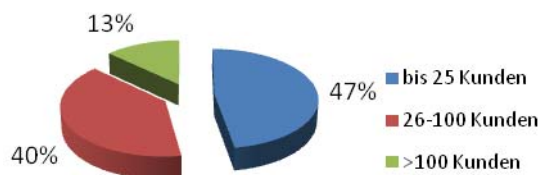
**Wie viele Arbeitnehmer/-innen beschäftigen Sie (an Ihrem Standort) aktuell in der Arbeitnehmerüberlassung?**



**Wie verteilt sich Ihr Umsatz auf folgende Geschäftsfelder?**



**An wie viele Unternehmen haben Sie im vergangenen Jahr Personal entliehen?**



**2. Strukturmerkmale mittelständischer Personaldienstleister**

Die typische Filiale eines Personaldienstleisters ist hinsichtlich der Mitarbeiterzahl ein mittelständisches Unternehmen, erwirtschaftet den weitaus größten Teil seines Umsatzes mit der Arbeitnehmerüberlassung und hat weniger als 100 Kunden. Filialen sind regional orientiert und verleihen ihre Arbeitnehmer überwiegend in die Industrie.

Die durchschnittliche Mitarbeiterzahl der befragten Personaldienstleister liegt bei 65 Mitarbeitern und der größte Teil (78%) der befragten Unternehmen beschäftigt weniger als 150 Arbeitnehmer. Mit einem Anteil von 40 Prozent sind Filialen mit weniger als 50 Mitarbeitern, gefolgt von Filialen mit 50 bis 150 Mitarbeitern (38%), am stärksten vertreten. Filialen mit 150 bis 500 Mitarbeitern sind in dieser Befragung mit einem Anteil von 17 Prozent, Filialen mit mehr als 500 Mitarbeitern mit einem Anteil von 5 Prozent vertreten.

Mit einem relativen Anteil von 84 Prozent liegt der Tätigkeitsschwerpunkt der befragten Personaldienstleister im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung. Personalvermittlung, Werkverträge und sonstige Personaldienstleistungen nehmen beim Umsatzanteil einen eher ergänzenden Stellenwert ein. Dabei muss berücksichtigt werden, dass Werkverträge in der Industrie häufiger als im Handwerks- und im Dienstleistungsbereich geschlossen werden.

Der Großteil (87%) der Personaldienstleister hat im vergangenen Jahr (2009) Personal an bis zu 100 Kunden verliehen. Dabei hat etwa jede zweite Filiale (47%) an weniger als 25 Kunden verliehen. Nur 13 Prozent der Filialen gaben an, im Jahr 2009 Personal an mehr als 100 Kunden verliehen zu haben.

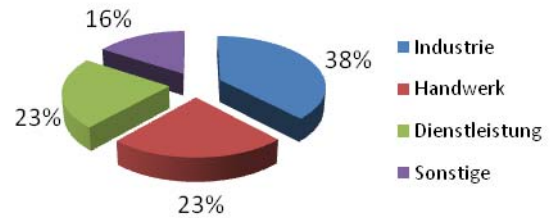


Die Hauptkunden der befragten Personaldienstleister sind mit einem Anteil von 38 Prozent Industrieunternehmen. Aber auch der Handwerks- und der Dienstleistungssektor stellen mit jeweils 23 Prozent für die Personaldienstleister bedeutende Zielgruppen dar. Alle untersuchten Personaldienstleister arbeiten ausschließlich gewinnorientiert.

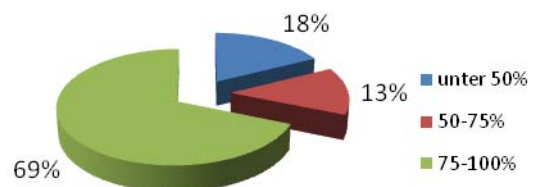
Etwa jeder vierte Zeitarbeitnehmer wird im Handwerk eingesetzt. Der Anteil ist im Vergleich zu anderen Erhebungen in dieser Befragung deutlich größer. Dies könnte daran liegen, dass sich die Nachfrage nach Zeitarbeit im Handwerk im Krisenjahr 2009 stabiler zeigte als in der Industrie oder im Dienstleistungsbereich.

Zwei von drei Personaldienstleistern (69%) erzielen den Großteil ihres Umsatzes (75-100%) im regionalen Verleih in einem Umkreis von bis zu 50 Kilometern um den eigenen Standort. Etwa 31 Prozent der Filialen erwirtschafteten mehr als ein Viertel ihres Umsatzes überregional. Die Anzahl der Kunden und der Umsatz im überregionalen Verleih sind unabhängig von der Branche des Kunden.

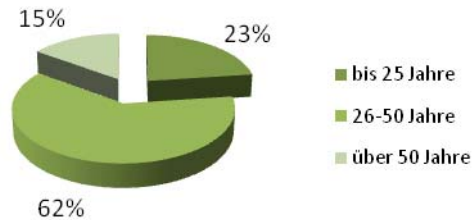
**Zu welchen Anteilen sind die bei Ihnen beschäftigten Zeitarbeitnehmer/-innen in Unternehmen der folgenden Branchen tätig?**



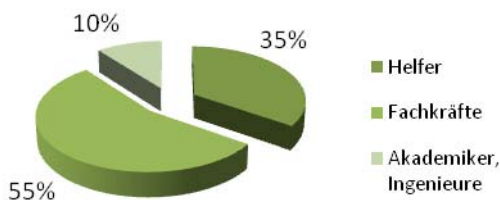
**Welchen Anteil Ihres Umsatzes erzielen Sie in Ihrer Region, also in einem Umkreis von bis zu 50 km?**



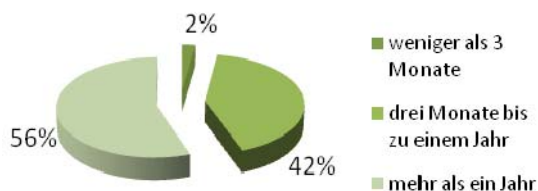
**Wie hoch ist der aktuelle Anteil der bei Ihnen beschäftigten Zeitarbeiter/-innen an folgenden Altersgruppen?**



**In welchen Tätigkeitsfeldern sind Ihre MA beschäftigt?**



**Wie lange beschäftigen Sie Ihre Arbeitnehmer im Durchschnitt?**



### 3. Zusammensetzung der Zeitarbeitnehmer

Der charakteristische Zeitarbeitnehmer ist jünger als 50 Jahre und wird als Fachkraft/-arbeiter eingesetzt. Entgegen der allgemein herrschenden Auffassung ist der Zeitarbeitnehmer längerfristig (länger als ein Jahr) für ein Zeitarbeitsunternehmen tätig und wird auch längerfristig (länger als 6 Monate) an Kundenunternehmen verliehen. Nur ein geringer Anteil der Zeitarbeitnehmer wird vom Kundenunternehmen übernommen.

Knapp zwei Drittel der Arbeitnehmer in den Filialen sind zwischen 26 und 50 Jahren. Arbeitnehmer unter 25 Jahren sind mit einem Anteil von 23 Prozent und Arbeitnehmer über 50 Jahren mit einem Anteil von 15 Prozent vertreten.

Über die Hälfte der Zeitarbeitnehmer werden für Tätigkeiten eingesetzt, die eine berufliche Qualifikation auf Facharbeiterniveau erfordern. Jeder zehnte Zeitarbeitnehmer übernimmt Tätigkeiten mit höheren Qualifikationsanforderungen (Ingenieur, Akademiker). Nur etwa jeder dritte Zeitarbeitnehmer wird für Helfertätigkeiten eingesetzt. Die meisten Leihkräfte werden in qualifizierten Bereichen als Fachkräfte (55%) oder als Akademiker/Ingenieur (10%) eingesetzt.

Nach Angabe der untersuchten Personaldienstleister werden mehr als die Hälfte (56%) aller Zeitarbeitnehmer länger als ein Jahr beschäftigt. Nur 2 Prozent der Mitarbeiter werden weniger als drei Monate beschäftigt. Die restlichen 42 Prozent werden zwischen drei und zwölf Monaten beschäftigt.

Im Vergleich zu anderen aktuellen Studien werden Zeitarbeitnehmer in dieser Erhebung länger beschäftigt.

Mögliche Ursache ist der Zeitpunkt der Befragung Anfang 2010, an dem aufgrund der wirtschaftlichen Lage in 2009 viele befristete Stellen in der Zeitarbeit abgebaut waren.

Eine kurze Verleihdauer (weniger als drei Monate) geben etwa 15 Prozent der untersuchten Personaldienstleister an. Jede vierte Filiale (25%) verleiht die Arbeitnehmer durchschnittlich drei bis sechs Monate. Insgesamt überwiegt bei Personaldienstleistern eine durchschnittliche Verleihdauer von mehr als sechs Monaten (60%).

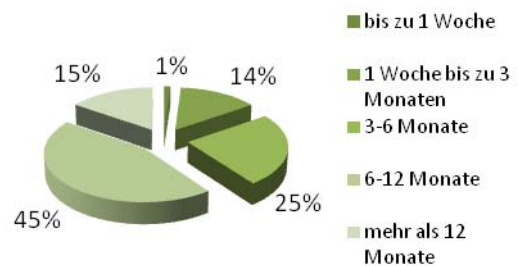
Dies zeigt, dass die befragten Personaldienstleister ihre Mitarbeiter eher mittel- bis langfristig beschäftigen und auch einsetzen.

Der Unterschied zwischen Beschäftigungs- und Verleihdauer kann auf mehrere Ursachen zurückzuführen sein, deutet aber insgesamt darauf hin, dass Zeitarbeiter in der Regel nicht auftragsbezogen eingestellt und wieder entlassen werden, sondern bei mehreren Kunden eingesetzt werden.

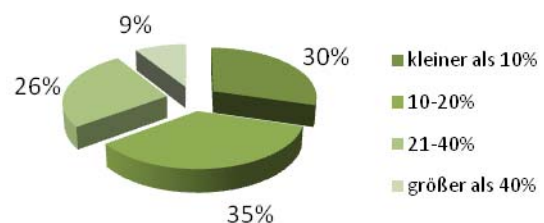
Bei einem Großteil der Filialen (65%) ist die Fluktuation der Arbeitnehmer zu einem der Kundenunternehmen kleiner als 20 Prozent. Jeder vierte Personaldienstleister gibt an, dass durchschnittlich 21-40 Prozent aller Mitarbeiter zu einem Kundenunternehmen wechseln. Bei neun Prozent der befragten Filialen wurde eine Fluktuationsrate von mehr als 40 Prozent angegeben.

Im Mittel werden zwischen 10 und 20 Prozent der Mitarbeiter von Kunden übernommen. Dies spricht für das Vorhandensein des so genannten „Klebeffekts“.

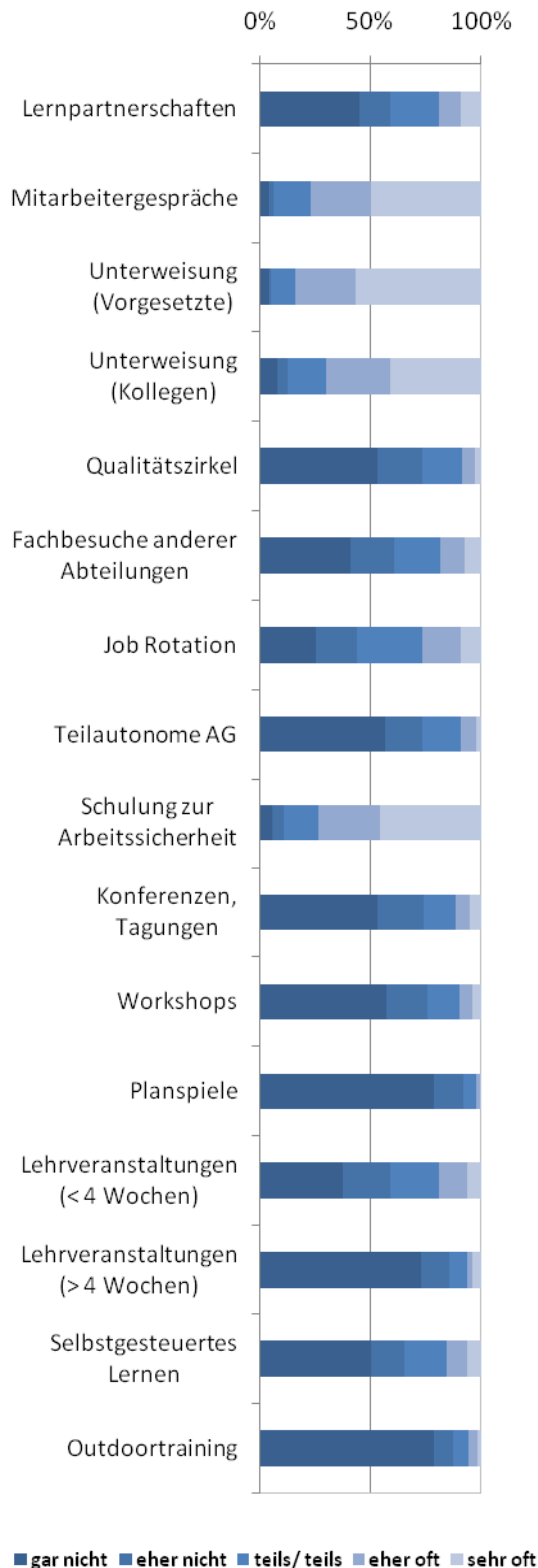
**Wie lang ist die durchschnittliche Verleihdauer eines Arbeitnehmers?**



**Wie hoch war in der Vergangenheit der Anteil Ihrer Mitarbeiter, die zu Kundenunternehmen wechselten?**



**Wie stark nutzen Sie folgende Weiterbildungsinstrumente für die einzelnen Tätigkeitsfelder?**



**4. Qualifizierung in der Zeitarbeit**

**Weiterbildungsmaßnahmen**

Im Rahmen der Befragung wurden unterschiedliche Aspekte der Weiterbildung erfasst. Generell sind die am häufigsten genannten Weiterbildungsinstrumente:

- Anleitungen/ Unterweisungen am Arbeitsplatz durch Vorgesetzte (83,8%) oder Kollegen (69,9%),
- einsatzbegleitende Mitarbeitergespräche (76,3%) und
- Schulungen zur Arbeitssicherheit (73,4%).

Diese Maßnahmen können als typische Einarbeitungsmaßnahmen zusammengefasst werden, die teilweise gesetzlich vorgeschrieben sind (Arbeitsschutzbelehrungen) und zeigen auf, dass die eigentliche Weiterbildung einen deutlich geringeren Stellenwert einnimmt.

Die These, dass Art und Intensität der Weiterbildung hauptsächlich von der Tätigkeit und ihren Qualifikationsanforderungen abhängen, kann nur vereinzelt bestätigt werden. Während bei Helfern arbeitsplatzbezogene Weiterbildungsmaßnahmen dominieren, werden Fachkräfte und Akademiker auch außerhalb der Tätigkeit qualifiziert. Andere erwartbare Zusammenhänge, z. B. dass nur Akademiker Zugang zu teuren Langzeitqualifikationen haben, konnten nicht bewiesen werden.

Die Annahme, dass Weiterbildung mit zunehmender Beschäftigungsdauer zunimmt, gilt nur für Akademiker. Für Fachkräfte und Helfer besteht kein Zusammenhang zwischen der Wahrscheinlichkeit, qualifiziert zu werden und ihrer Beschäftigungsdauer.

Dies lässt die Vermutung zu, dass Personaldienstleister neu nachgefragte Qualifikationen im Helfer- und Fachkräftebereich am Arbeitsmarkt beschaffen und nicht selbst herausbilden.

### Weiterbildungshindernisse

Die Haupthindernisse für den Einsatz von Weiterbildungsmaßnahmen sind aus Sicht der Personaldienstleister:

- keine höheren Verrechnungssätze beim Kunden,
- hohe Kosten der Qualifizierung und
- die geringe Planbarkeit des Personaleinsatzes und die damit verbundene Unsicherheit der Amortisation einer Qualifizierungsmaßnahme.

Eine mögliche kurze Verweildauer des Zeitarbeitnehmers beim Personaldienstleister ist nicht ausschlaggebend für fehlende Weiterbildung. Auch dies lässt vermuten, dass die befragten Unternehmen ihre Mitarbeiter längerfristig an sich binden wollen.

Ungeklärt bleibt, ob durch eine bessere Abstimmung von Kunden und Personaldienstleistern (z. B. einer besseren Planbarkeit des Personaleinsatzes) mehr weitergebildet werden würde und wie Kunde und/oder Personaldienstleister davon profitieren könnten.

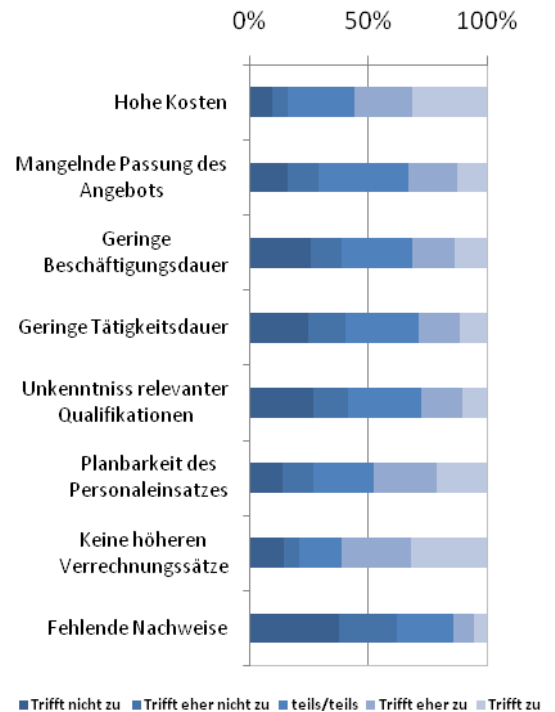
### Betriebliche Weiterbildungsförderung

Die befragten Personaldienstleister unterstützen die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Weiterbildungsmaßnahmen nur in geringem Umfang. Dies hängt unmittelbar mit der geringen Weiterbildungsintensität zusammen.

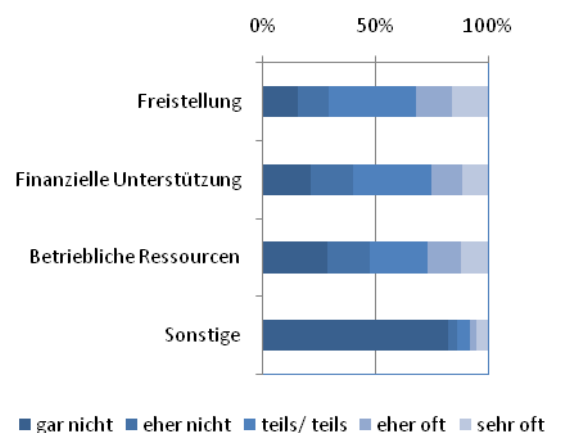
Wenn Mitarbeiter unterstützt werden, geschieht dies vorrangig durch (unentgeltliche) Freistellung, gefolgt von finanzieller Unterstützung und der Bereitstellung betrieblicher Ressourcen (z. B. PC, Bücher, u. ä.).

Insgesamt entsteht der Eindruck, dass die Zeitarbeitsunternehmen zusätzliche Qualifikationen eher am Arbeitsmarkt „einkaufen“ anstatt bestehendes Personal zu qualifizieren. Diese Strategie wird mit steigendem Fachkräftemangel zunehmend ins Leere laufen.

Inwieweit hindern Sie folgende Gründe daran, mehr weiterzubilden?



Wie unterstützen Sie die Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter?



## 5. Wettbewerb in der Zeitarbeitsbranche

Aufgrund der Unterschiede zwischen Filialen in ihrer Größe, ihren Tätigkeits- und Branchenschwerpunkten haben wir Personaldienstleister danach gefragt, wie sie den Wettbewerb innerhalb der Branche wahrnehmen.

Während zwei von drei Personaldienstleistern den Wettbewerbsdruck als intensiv beschreiben, sieht sich einer von drei Personaldienstleistern in einer vergleichsweise guten Wettbewerbsposition.

In Hinsicht auf die Bewertung der eigenen Wettbewerbsituation ergeben sich drei, größtmäßig annähernd vergleichbare, Segmente. 37 Prozent der Personaldienstleister schätzen ihre Wettbewerbsposition als besser ein, 36 Prozent befürworteten diese Aussage teilweise, 27 Prozent sehen sich in einer schlechteren Position als vergleichbare Konkurrenten.

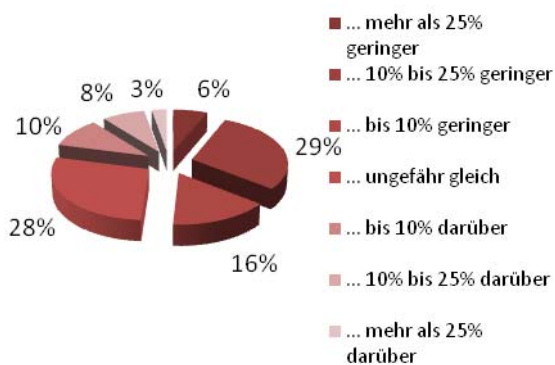
Als weiteres Indiz zur Beurteilung der Wettbewerbsintensität können die Entleihsätze angesehen werden. Im Vergleich zu einer Anstellung beim Kunden sind diese bei 51 Prozent der befragten Filialen geringer. Bei 28 Prozent der Personaldienstleister entsprechen die Entleihsätze in etwa den Lohnkosten des Kunden. Die restlichen 21 Prozent geben an, dass ihre Entleihsätze über den Kosten einer Anstellung beim Kundenunternehmen liegen.

Es zeigte sich, dass die Unternehmen, die sich im Vergleich zu Wettbewerbern besser einschätzen, auch höhere Entleihsätze verlangen.

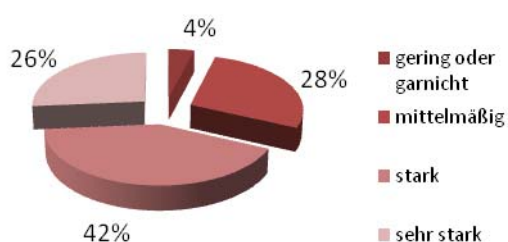
Während 68 Prozent der befragten Personaldienstleister einen starken oder sehr starken Wettbewerbsdruck verspüren, bewerten 28 Prozent den Wettbewerbsdruck als mittelmäßig. Vier Prozent der Filialen geben an, nur einem geringem oder gar keinem Wettbewerbsdruck ausgesetzt zu sein.



**Unsere Entleihsätze sind im Vergleich zu den Kosten einer Anstellung beim Kunden ...**



**Wie stark empfinden Sie den Wettbewerbsdruck in Ihrer Branche?**



## 6. Zur Struktur der Entleihunternehmen

Um den Dienstleistungscharakter der Zeitarbeit zu erfassen, befragten wir die Personaldienstleister zu Merkmalen ihrer wichtigsten Kunden.

Für die meisten Personaldienstleister ist der wichtigste Kunde ein Großkonzern aus der Industrie mit einem hohen Bedarf an Fachkräften. Zeitarbeit wird dort genutzt, um Schwankungen in der Personalnachfrage auszugleichen (Flexibilisierungsmotiv).

Die Industrie stellt für zwei von drei Personaldienstleistern (64%) den wichtigsten Kunden. Aber auch Dienstleistungssektor (19%) und das Handwerk (10%) sind wichtige Zielgruppen für Personaldienstleister.

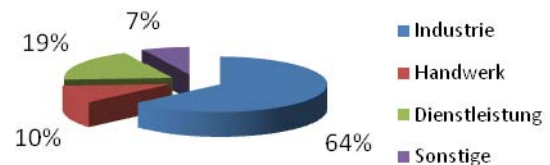
Je nach Branche des wichtigsten Kunden sind die Einsatzgründe verschieden. In Industrie und Handwerk steht das Flexibilisierungsmotiv im Vordergrund. Im Dienstleistungssektor wird Zeitarbeit eher eingesetzt, um Lohnkosten zu senken (Kostenmotiv).

Im wichtigsten Kundenunternehmen arbeiten in der Regel mehr als 150 Mitarbeiter (59%). Diese Unternehmen stammen vorwiegend aus der Industrie- oder dem Dienstleistungssektor.

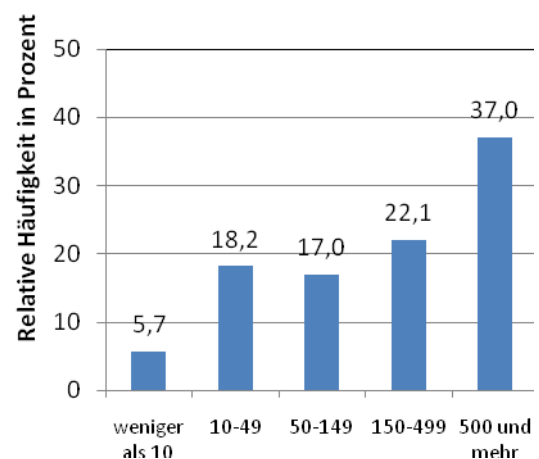
Für jeden dritten (36%) Personaldienstleister stellen kleine und mittlere Unternehmen (bis zu 150 Mitarbeitern) den wichtigsten Kunden dar. Dabei handelt es sich vorwiegend um Unternehmen aus dem Handwerk.

Im wichtigsten Kundenunternehmen werden die Zeitarbeiter eher in qualifizierten Tätigkeitsfeldern (57% Fachkräfte, 8% Akademiker und Ingenieure) eingesetzt. 35 Prozent der Mitarbeiter werden beim wichtigsten Kunden als Helfer beschäftigt. Anzumerken ist, dass im Handwerk ein hoher Anteil an Fachkräften (83%) eingesetzt wird. Akademiker und auch Helfer sind dort unterdurchschnittlich vertreten.

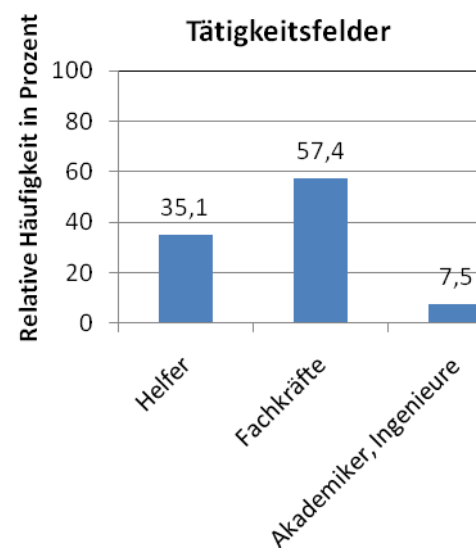
Zu welcher Branche gehört Ihr wichtigster Kunde?



Unternehmensgröße



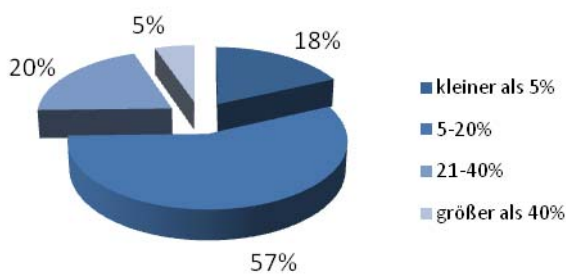
Tätigkeitsfelder



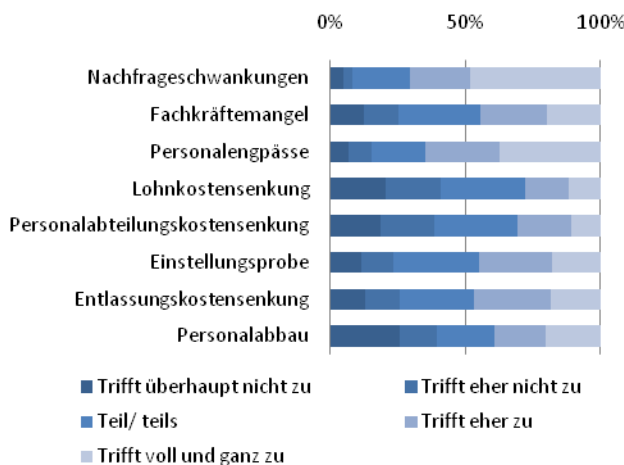
### Welche Eigentumsverhältnisse bestehen beim Kunden?



### Wie hoch war im vergangenen Jahr der Anteil von Zeitarbeitern an der Gesamtbelegschaft?



### Gründe für den Einsatz von Zeitarbeit



Der wichtigste Kunde des Personaldienstleisters ist bei 59 Prozent der befragten Filialen Teil eines nationalen oder internationalen Konzerns. Ist der wichtigste Kunde ein Familienunternehmen (19%), dann stammt das Unternehmen eher aus dem Bereich des Handwerks.

Bei 75 Prozent der Personaldienstleister lag der Anteil von Zeitarbeitern an allen Beschäftigten des wichtigsten Kunden im Jahresdurchschnitt bei bis zu 20 Prozent, d. h. dort ist maximal jeder fünfte Beschäftigte ein Zeitarbeiter.

Die Nutzungsintensität der Zeitarbeit, ausgedrückt über den Anteil der Zeitarbeiter an allen im Unternehmen Beschäftigten steigt, wenn im Kundenunternehmen kein Betriebsrat besteht.

Nutzer von Zeitarbeit unterscheiden sich bezüglich der Intensität des Einsatzes voneinander. Die Vermutung, dass die so genannten Intensivnutzer (20% und mehr Zeitarbeiter an allen Beschäftigten) neben dem Flexibilisierungsziel auch das Ziel einer dauerhaften (Lohn)Kostensenkung verfolgen, kann bestätigt werden.

Insgesamt jedoch werden als häufigste Einsatzgründe für die Zeitarbeit Personalengpässe und Nachfrageschwankungen genannt. Damit dominieren Aspekte der Flexibilisierung. Eine ausschließliche Senkung der Lohnkosten als Haupteinsatzgrund von Zeitarbeit verfolgen nur weniger Unternehmen. Hingegen wird Zeitarbeit verhältnismäßig oft eingesetzt, um Einstellungs- und Entlassungskosten zu senken und ist damit ein Instrument zur Senkung des Beschäftigungsrisikos.

Maßgeblich für den Einsatz von Zeitarbeit sind jedoch Flexibilisierungsaspekte und nicht, wie häufig unterstellt, eine dauerhafte Senkung der Personalkosten.



## 7. Strategische Orientierungen von Personaldienstleistern

Während Zeitarbeit an sich vielfach untersucht wurde, blieben Ziele und Strategien der Personaldienstleister selbst bislang weitestgehend unbeachtet.

Wir haben untersucht, ob verschiedene Strategien von Zeitarbeitsfirmen unterschieden werden können und wie sich diese auf den Erfolg eines PDL auswirken.

### **Generalisten und Spezialisten**

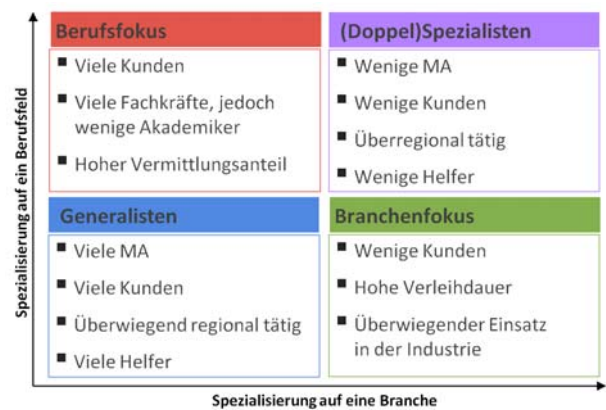
Die einzige Arbeit zu Strategien von PDL unterscheidet zwischen Generalisten und Spezialisten (Promberger et al., 2006, Leiharbeit im Betrieb).

Generalisten sind demnach Personaldienstleister mit einem breiten Angebot, welches kaum nach Branchen oder Berufsfeldern differenziert ist sowie einer starken regionalen Orientierung. Im Gegensatz dazu konzentrieren sich Spezialisten auf eine Branche oder eine bestimmte Berufsgruppe und verfügen im Durchschnitt über qualifizierteres Personal.

Unsere Ergebnisse belegen diese Segmentierung. Generalisten haben viele Kunden und vermitteln überdurchschnittlich viele Helfer, sind vorwiegend regional tätig und stehen unter einem starken Wettbewerbsdruck.

Spezialisten konzentrieren sich entweder auf eine Branche und bedienen dort vorwiegend große Industriekunden über längere Zeiträume mit verschiedenen Mitarbeitern aus einer Hand (Branchenfokus) oder konzentrieren sich, meist im Fachkräftebereich, auf bestimmte Berufsgruppen (Berufsfokus).

Doppelspezialisten haben sich auf bestimmte Berufe *und* eine Branche spezialisiert, sind stark überregional tätig, haben wenige Helfer und sind eher klein. Die vier identifizierten Strategietypen können wie folgt charakterisiert werden.



In unserer Studie klassifizierten wir 33 Prozent als Generalisten, 20 Prozent als Spezialisten mit einem Berufsfokus und 19 Prozent als Spezialisten mit einem Branchenfokus. Die übrigen 28 Prozent sind Unternehmen, die auf Branchen *und* Berufe spezialisiert sind.

### **Kunden-, Unternehmens- und Markterfolg**

Das Verfolgen einer bestimmten Strategie erscheint erst dann sinnvoll, wenn diese auch zu mehr Erfolg führt. Daher erfragten wir den Erfolg der PDL auf den drei Ebenen Kundenerfolg, Markterfolg und Unternehmenserfolg.

Ein hoher Kundenerfolg steht für zufriedene, loyale Kunden und ein positives Unternehmensimage. Unternehmen mit einem hohen Kundenerfolg gewinnen häufig neue Kunden durch Empfehlungen.

Der Markterfolg eines Unternehmens wird durch seine Wettbewerbsposition ausgedrückt. Ein hoher Markterfolg geht mit besseren Zukunftsaussichten, einer im Vergleich zu Wettbewerbern höheren Rendite und einem höheren Marktanteil einher.

Ein hoher Unternehmenserfolg liegt vor, wenn Umsatz und Rendite gesteigert werden konnten, die Kapitalstruktur verbessert wurde und mehr Personal als im Vorjahreszeitraum beschäftigt wird.

Die untersuchten Personaldienstleister unterscheiden sich, abhängig vom Spezialisierungstyp, erstaunlicherweise nur moderat bei diesen Erfolgsdimensionen. Lediglich Branchenspezialisten haben einen etwas höheren Unternehmenserfolg als Generalisten.

Dies lässt die Interpretation zu, dass die eigene Strategie eines PDL nur bedingt für den Erfolg verantwortlich ist und dass auch andere, externe Faktoren erfolgswirksam sind. Wir betrachten daher die Einsatzmotive der Kunden und die Geschäftsbeziehung zwischen Dienstleister und Kunden genauer.



### 8. Die Motive der Kunden

Unternehmen, die Zeitarbeit einsetzen, wollen damit ihre Reaktionsfähigkeit (Flexibilität) im Falle von Nachfrageschwankungen erhöhen oder ihren Personalaufwand (Kosten) senken. Kunden mit einem hohen *Flexibilisierungsmotiv* setzen Zeitarbeit vorwiegend ein, um Nachfrageschwankungen zu bewältigen und Personalengpässe zu überbrücken. Überwiegt das *Kostensenkungsmotiv*, wird Zeitarbeit genutzt, um die direkten Lohnkosten zu senken.

Allgemein betrachtet stehen die Motive der Kunden und der Erfolg der Personaldienstleister in einem negativen Zusammenhang, d. h. je stärker ein Kunde eigene Ziele verfolgt, desto schwerer ist es für den Dienstleister, erfolgreich zu sein.

Anders ausgedrückt: Nur wenn sich die Zielsetzungen des Kunden und des Dienstleisters nicht widersprechen, können Dienstleister erfolgreich sein.

### 9. Personaldienstleister als Dienstleister - die Rolle der Geschäftsbeziehung

Eine gegenseitige Abstimmung der Zielsetzungen des PDL und seines Kunden wird durch den Aufbau einer Geschäftsbeziehung ermöglicht. Als Aspekte der Geschäftsbeziehung berücksichtigten wir die Kundenmacht und die Beziehungsqualität.

Eine hohe *Kundenmacht* geht mit einer starken Verhandlungsposition des Kunden und fehlenden Alleinstellungsmerkmalen des Anbieters einher. Ein Personaldienstleister ist in dieser Situation eher gezwungen, sich den Anforderungen des Kunden anzupassen.

Einen negativen Zusammenhang zwischen Kundenmacht und Erfolg fanden wir nur bei Spezialisten. D. h. insbesondere die PDL, die sich hinsichtlich einer Branche *und* einer Berufsgruppe spezialisiert haben, unterliegen einer stärkeren Abhängigkeit.

Daraus schließen wir, dass Spezialisierung an sich in vielen Fällen zu Unabhängigkeit führt, ein sehr hohes Maß an Spezialisierung jedoch auch gegenteilige Effekte hervorrufen kann.

	Kundenerfolg				Markterfolg				Unternehmenserfolg			
	Generalist	Beruf	Branche	Spezialist	Generalist	Beruf	Branche	Spezialist	Generalist	Beruf	Branche	Spezialist
Motiv Kostensenkung				-				+				
Motiv Flexibilisierung			+	-			-					
Abhängigkeit/Macht				-				-				
Beziehungsqualität	+	+	+	+			+					

Zusammenhang zwischen Kundenmotiven, der Art der Zusammenarbeit und dem Erfolg der Personaldienstleister in Abhängigkeit vom Spezialisierungstyp

Eine hohe *Beziehungsqualität* ist gekennzeichnet durch eine enge Beziehungspflege sowie häufige, regelmäßige Treffen. Für alle vier Strategie-Typen besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Beziehungsintensität und dem Kundenerfolg. Ein allgemeiner positiver Zusammenhang zum Markt- und Unternehmenserfolg besteht nicht.

## **10. Fazit: Equal Pay, Qualifizierung und weiterer Forschungsbedarf**

Die durchgeführte Erhebung ist eine der ersten Erhebungen der Zeitarbeitsbranche nach der Finanz- und Wirtschaftskrise. Unsere Ergebnisse werden insofern teilweise noch durch die Auswirkungen des gravierenden Nachfragerückgangs beeinflusst, sind zum Teil aber auch richtungsweisend für die weitere Entwicklung der Zeitarbeit in Deutschland.

Drei wesentliche Punkte, die wir beleuchten konnten und die unserer Meinung nach von hoher Bedeutung für die Zukunft der Personaldienstleister sind, wollen wir abschließend betrachten. Es sind dies (a) die Rolle des Equal Pay, (b) der Stand und die Entwicklung der Qualifizierung in der Zeitarbeit und (c) die notwendige weitergehende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Personaldienstleistern selbst.

### ***(a) Equal Pay***

In einer aktuellen Untersuchung zur Einführung des Equal-Pay-Grundsatzes in der Zeitarbeit, durchgeführt vom Verband der bayerischen Metall- und Elektro- Arbeitgeber aus dem April 2010 geben knapp 70 Prozent aller befragten Unternehmen an, die Nutzung von Zeitarbeit im Falle der Einführung gleicher Löhne für Stamm- und Zeitarbeiter zurückfahren oder gar einstellen zu wollen. Unsere Erhebung besagt, dass nur die Mitarbeiter jedes dritten PDL deutlich preiswerter (Lohnabstand von mehr als 10%) als Stammbeschäftigte sind.

Beide Ergebnisse beziehen sich auf die direkten Kosten der Beschäftigung, bestehend aus Lohnkosten und Lohnnebenkosten, für den PDL ergänzt um dessen Marge. Die Einführung von Equal-Pay würde also nicht nur zu einer Angleichung der Kosten für Stamm- und Zeitarbeitnehmer führen, sondern zu einer weiteren Steigerung aufgrund der Marge des Dienstleisters. Dies entspräche Verrechnungssätzen, wie sie nach unseren Ergebnissen bereits jetzt von fast der Hälfte aller Personaldienstleister verlangt und auch von den Kunden bezahlt werden.

Als Hauptmotiv für den Einsatz von Zeitarbeit wird der daraus resultierende Flexibilitätsgewinn dargestellt, verstanden als Fähigkeit, schnell und umfassend auf quantitative und qualitative Schwankungen der Personalnachfrage zu reagieren. Es stellt sich die Frage, ob Unternehmen nicht auch bereit sein sollten, für diese Fähigkeit eine entsprechende Prämie zu bezahlen.

### ***(b) Qualifizierung in der Zeitarbeit***

Die betriebliche Weiterbildung ist das Stiefkind der Zeitarbeit. Während PDL verhältnismäßig viel für die Einarbeitung ihrer Mitarbeiter tun, wird insbesondere im Bereich gering Qualifizierter und im Facharbeiterbereich nicht systematisch weitergebildet. Von Kunden nachgefragte neue Qualifikationen werden am Arbeitsmarkt beschafft und nicht intern gebildet. Dies liegt zum einen an Besonderheiten des Zeitarbeitsverhältnisses an sich, wie der geringen Planbarkeit des Personaleinsatzes, der im Vergleich geringen Beschäftigungsdauer und dem hohen Anteil „Ungelernter“ in der Zeitarbeit.

Das Grundproblem ist jedoch ein anderes. Solange die von Kunden benötigten Qualifikationen am Arbeitsmarkt frei verfügbar sind, wird ein unternehmerisch handelnder PDL eine bestimmte Qualifikation stets direkt am Arbeitsmarkt beziehen anstatt sie mittels eigener Weiterbildungsmaßnahmen selbst aufzubauen und zu finanzieren.

Eine freiwillige betriebliche Lösung findet nur dann statt, wenn die Arbeitskraft knapper wird und die nachgefragten Ressourcen nicht ohne Weiteres auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind. In einigen Bereichen oder Regionen mit gravierendem Fachkräftemangel, wie z. B. bei Elektrikern, sind PDL und Kundenunternehmen bereits heute gezwungen, Anreize wie eine bessere Bezahlung oder Weiterbildungsmaßnahmen einzusetzen, um Mitarbeiter an sich zu binden.

In allen Bereichen, in denen auf absehbare Zeit kein Fachkräftemangel zu erwarten ist, wird es aufgrund fehlender Anreize für Personaldienstleister nach unserer Ansicht bei einer unzureichenden Qualifizierungspraxis bleiben. Damit entsteht eine Situation, die für die Beschäftigungsfähigkeit vieler, vor allem gering qualifizierter, Zeitarbeitnehmer nicht förderlich ist.

### ***(c) Weiterer Forschungsbedarf***

Zeitarbeit als eine der exponiertesten so genannten atypischen Beschäftigungsverhältnisse ist Gegenstand vieler Untersuchungen. Sprach man bislang über Zeitarbeit, geschah dies jedoch überwiegend aus Sicht der entleihenden Unternehmen, der Zeitarbeitnehmer bzw. des Gesetzgebers oder der Gewerkschaften. Die Personaldienstleister selbst wurden kaum betrachtet und wenn, dann zumeist pauschal als willfähige Erfüllungsgehilfen ihrer Kunden. Die diesem Bericht zugrunde liegende Erhebung betrachtet als eine der ersten empirischen Untersuchungen vor allem das Verleihunternehmen selbst.

Wir gewannen Einblicke in die Struktur von Personaldienstleistern, konnten zeigen, dass sie eigene Strategien der Spezialisierung bzw. Generalisierung entwickeln und verfolgen. Wir zeigten ebenso, dass für Zeitarbeitsunternehmen nicht nur die eigenen Strategien sondern auch, dem Dienstleistungsgedanken entsprechend, die Art der Geschäftsbeziehung zu Kunden ein wichtiges Erfolgskriterium ist.

Ogleich wir den Versuch unternahmen, die Personaldienstleister selbst stärker in das Blickfeld der mit dem Thema Zeitarbeit befassten Praktiker und Forscher zu rücken, kann dies nur ein Anfang sein. Weiteren Forschungsbedarf sehen wir insbesondere in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Strategien und Erfolg von Personaldienstleistern und das Zusammenwirken von Personaldienstleistern und Kundenunternehmen im Spannungsfeld zwischen Emanzipation und Anpassung.





## **Abstract**

The market for temporary employment is one of the fastest growing industries in Germany. While firms using temporary work are the subject of many investigations, temporary employment agencies themselves were previously often ignored. This report is the result of a survey of 346 branches of German temporary employment companies in the spring of 2010. Characteristics and structural components of agencies providing temporary employment are identified and related to potential success factors.

*Keywords: temporary work, temporary employment, temporary help agencies*

## **Kurzfassung**

Der Markt für Personaldienstleistungen zählt zu den am stärksten wachsenden Branchen in Deutschland. Während Entleihunternehmen und Zeitarbeitnehmer Gegenstand vieler Untersuchungen sind, wurden die Personaldienstleister selbst bislang kaum betrachtet. Der vorliegende Bericht ist Ergebnis einer Befragung von 346 Filialen deutscher Zeitarbeitsunternehmen aus dem Frühjahr 2010. Praxisnah werden Strukturmerkmale von Verleihunternehmen und mögliche Erfolgsfaktoren aufgezeigt.

*Schlagwörter: Zeitarbeit, Leiharbeit, Personaldienstleistungen, Zeitarbeitnehmer*

---

For comments please send an E-mail to:  
christian.lehmann@uni-bayreuth.de

